



Department of Digital Business

Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)

Homepage: <https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS>

Vol. 5 No. 2 (2026) pp: 19441-19448

P-ISSN: 2963-9298, e-ISSN: 2963-914X

Manajemen Konflik Interpersonal di Tempat Kerja: Sebuah Kajian Pustaka tentang Akar Penyebab dan Efektivitas Strategi Resolusi

Sausan Najda Andriani¹, Samsir², Jumiati Sasmita³

^{1,2,3}Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Riau

¹sausan.najdaaa@gmail.com, ²samsir@lecturer.unri.ac.id, ³jumiati.sasmita@gmail.com

Abstrak

Konflik interpersonal di tempat kerja merupakan fenomena tak terhindarkan yang memengaruhi produktivitas, iklim organisasi, serta kesejahteraan psikologis karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji baik secara komprehensif dan mendalam akar penyebab konflik interpersonal, sekaligus mengevaluasi efektivitas strategi resolusi konflik melalui pendekatan ulasan literatur. Dengan mengintegrasikan temuan dari dua puluh studi terdahulu, artikel ini menggeser fokus dari analisis statistik kuantitatif konvensional menuju sintesis naratif komparatif. Hasil kajian menunjukkan bahwa inersia birokrasi struktural, polarisasi intervensi kepemimpinan, tingkat efikasi diri, dan dinamika ruang adaptif merupakan determinan utama yang membentuk eskalasi maupun resolusi konflik. Konflik yang dibiarkan dan tidak terkelola akan memicu pengucilan sosial, kejenuhan kerja, serta tingginya niat keluar karyawan. Sebaliknya, keberhasilan manajemen konflik yang fungsional sangat bergantung pada penyediaan ruang adaptif yang aman, strategi kolaborasi, pemberdayaan psikologis, serta komunikasi kepemimpinan yang inklusif dan bermakna. Artikel ini menawarkan model konseptual multidimensi baru yang menggabungkan kepemimpinan perubahan transformasional, adaptasi pergeseran demografis makro, dan modal psikologis individu. Seluruh elemen ini berfungsi sebagai jangkar internal untuk menurunkan tingkat resistensi karyawan, mengurangi stres kerja, serta menciptakan kesiapan kolektif terhadap perubahan organisasi. Pada akhirnya, kerangka kerja ini diharapkan mampu menjadi panduan bagi manajemen sumber daya manusia dalam merancang intervensi adaptif guna membangun ekosistem kerja yang harmonis serta berkinerja tinggi.

Kata Kunci: Manajemen Konflik, Konflik Interpersonal, Strategi Resolusi, Kesiapan Berubah, Kajian Pustaka.

1. Latar Belakang

Lingkungan kerja modern ditandai oleh interaksi sosial yang sangat intensif antar-karyawan yang lahir dari berbagai latar belakang budaya, kepribadian, nilai, dan keahlian profesi. Hubungan interpersonal yang terjalin kuat di dalam sebuah organisasi tidak dapat dimungkiri menjadi fondasi utama dalam menggerakkan roda produktivitas, meningkatkan kepuasan kerja, serta menjamin kesejahteraan psikologis seluruh anggota organisasi. Namun, di tengah tuntutan profesionalisme yang tinggi, target operasional yang ketat, dan persaingan bisnis yang semakin eskalatif, intensitas interaksi sosial tersebut menyimpan paradoks; ia tidak jarang memicu timbulnya gesekan atau disonansi kerja. Perbedaan cara pandang dalam pencapaian tujuan organisasi, perebutan sumber daya, hingga miskomunikasi sehari-hari menjadi realitas keseharian yang menuntut perhatian dan intervensi serius dari pihak manajemen. Konflik interpersonal pada dasarnya muncul sebagai konsekuensi logis dari dinamika kerja kolektif. Fenomena ini memiliki sifat pisau bermata dua yang berdampak ganda bagi kinerja makro sebuah organisasi, sangat bergantung pada bagaimana resolusi dari konflik tersebut dikelola. Di satu sisi, konflik yang dibiarkan berlarut-larut tanpa penanganan yang sistematis akan menciptakan atmosfer kerja yang beracun (*toxic workplace*), mengikis rasa saling percaya antar-kolega, dan menghabiskan sumber daya kognitif organisasi untuk hal-hal yang tidak produktif. Di sisi lain, apabila dikelola secara konstruktif melalui ruang dialog yang aman, konflik justru berpotensi memicu dialektika kreativitas, mendorong inovasi metode kerja, serta mematangkan proses pengambilan keputusan strategis di tingkat kelompok.

Masalah spesifik yang sering dihadapi oleh organisasi adalah ketidakmampuan lini manajerial dalam mengidentifikasi secara dini akar penyebab konflik interpersonal, sehingga eskalasi masalah sering kali berujung pada peningkatan stres kerja, penurunan performa individual, hingga pengucilan sosial di tempat kerja (*workplace ostracism*) sebagaimana diteliti oleh Belgasm dkk. [1]. Karyawan yang terjebak dalam pusaran konflik disfungsional cenderung menunjukkan penarikan diri dari komitmen organisasi, mengalami kejenuhan kerja (*burnout*), serta menampilkan perilaku menyimpang yang mengarah pada niat untuk keluar dari perusahaan

(*turnover intentions*) sebagaimana diungkapkan oleh Shaukat dkk. [2]. Oleh karena itu, kegagalan dalam merumuskan strategi penanganan konflik yang adaptif akan langsung mengancam stabilitas dan produktivitas karyawan. Urgensi dari penelitian ini terletak pada pentingnya memetakan hubungan kausalitas antara pemicu konflik interpersonal, dampaknya terhadap kondisi psikologis karyawan, serta efektivitas intervensi resolusi konflik yang diterapkan. Melalui pemahaman yang komprehensif, organisasi dapat mengantisipasi risiko penurunan kinerja dengan menyusun kebijakan berbasis bukti ilmiah. Kajian ini menjadi sangat relevan mengingat pergeseran lanskap industri saat ini menuntut kelincahan organisasi yang hanya bisa dicapai apabila seluruh elemen internal mampu bekerja sama dalam sinergi yang harmonis tanpa hambatan friksi interpersonal yang destruktif.

Oleh karena itu, kegagalan manajemen dalam merumuskan strategi penanganan konflik yang adaptif akan secara langsung mengancam stabilitas struktur dan produktivitas jangka panjang karyawan. Urgensi dari penelitian ini terletak pada pentingnya memetakan rantai hubungan kausalitas: mulai dari pemicu awal konflik interpersonal, perambatannya terhadap kondisi psikologis karyawan, hingga evaluasi efektivitas intervensi resolusi konflik yang diterapkan. Melalui pemahaman yang komprehensif ini, organisasi dapat memitigasi risiko penurunan kinerja dengan menyusun kebijakan operasional berbasis bukti ilmiah (*evidence-based policy*). Kajian ini menjadi sangat relevan mengingat pergeseran lanskap industri pasca-pandemi menuntut kelincahan organisasi (*organizational agility*) yang hanya bisa dicapai apabila seluruh elemen internal mampu bersinergi secara harmonis, tanpa dirintangi oleh friksi interpersonal yang destruktif.

Kebaruan ilmiah (*novelty*) dari artikel ini terletak pada upaya melakukan sintesis literatur secara menyeluruh terhadap 20 studi kontemporer yang mencakup berbagai sektor industri, mulai dari lembaga penyiaran publik [3], industri galangan kapal [4], hingga kajian berbasis tinjauan pustaka sistematis seperti yang dipaparkan oleh Wiryani dkk. [5] dan Anacleto dkk. [6]. Dengan merajut temuan-temuan dari berbagai konteks organisasi tersebut, penelitian ini menyajikan sebuah peta jalan konseptual yang lebih luas dan terintegrasi mengenai bagaimana manajemen konflik bertindak sebagai katalisator dalam memitigasi stres kerja dan mendongkrak kinerja karyawan secara berkelanjutan. Secara teoretis, analisis dalam kajian pustaka ini disandarkan pada beberapa teori perilaku organisasi yang mapan, di antaranya *Conservation of Resources (COR) theory* yang diadopsi oleh Kuriakose dkk. [7] untuk meninjau aspek kesejahteraan psikologis karyawan, serta penggunaan alat ukur konflik seperti skala konflik interpersonal tempat kerja oleh Wright dkk. [8]. Berdasarkan kerangka tersebut, konflik interpersonal dipandang sebagai sebuah faktor stres lingkungan (*environmental stressor*) yang mengancam atau menguras sumber daya psikologis dan emosional karyawan. Ketika sumber daya tersebut terancam habis tanpa adanya pemulihan melalui dukungan sosial atau strategi manajemen konflik yang efektif, karyawan akan mengalami stres kerja akut yang menghambat kapasitas mereka dalam menampilkan performa kerja terbaiknya.

Lebih lanjut, manifestasi konflik interpersonal nyatanya memiliki tipologi yang bervariasi bergantung pada karakteristik operasional masing-masing sektor industri. Pada industri padat karya atau manufaktur dengan risiko operasional yang tinggi, gesekan sering kali bermuara pada persoalan struktural seperti alokasi beban kerja yang tidak seimbang, keterbatasan fasilitas, atau ketidakjelasan prosedur. Sebaliknya, pada sektor jasa maupun kelembagaan publik, akar permasalahan lebih banyak bertumpu pada disonansi komunikasi dan perbedaan nilai-nilai personal yang mengikis hubungan emosional antar-pegawai. Realitas ini memberikan penegasan teoretis bahwa pendekatan manajemen konflik tidak dapat disamaratakan secara universal. Pihak manajemen dituntut untuk melakukan audit struktural secara jeli guna memisahkan hambatan operasional teknis dari ketegangan psikologis, sehingga intervensi resolusi yang dirancang dapat lebih presisi dan tepat sasaran.

Di samping itu, dinamika emosional individu turut memperumit pola eskalasi perselisihan, di mana tercipta sebuah lingkaran setan yang saling memperkuat antara stres kerja dan konflik interpersonal apabila tidak diintervensi. Karyawan yang memikul beban mental acap kali mengalami penurunan ambang batas toleransi terhadap frustrasi, sehingga stimulus sekecil apa pun atau bahkan kritik objektif dapat disalahartikan sebagai ancaman personal yang memicu konfrontasi. Pemutusan siklus negatif ini tidak bisa hanya mengandalkan mediasi saat konflik terjadi, melainkan menuntut integrasi kebijakan keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*) yang komprehensif dari perusahaan. Organisasi perlu menyediakan jaring pengaman emosional yang berfungsi memulihkan energi psikologis karyawan, sehingga mereka memiliki kematangan mental yang memadai untuk berdialog secara kolaboratif tanpa melibatkan mekanisme pertahanan diri yang agresif.

Seiring dengan pergeseran menuju lingkungan kerja modern yang sarat akan digitalisasi, pengelolaan konflik juga menuntut pembaruan strategi yang mengintegrasikan kecerdasan emosional dan fleksibilitas komunikasi. Karakteristik komunikasi interpersonal masa kini mengharuskan adanya sikap inklusif, keterbukaan, dan kesetaraan untuk meruntuhkan sekat-sekat formalitas birokrasi yang kaku. Keselarasan antara instrumen pengukuran kerentanan konflik dan implementasi kecerdasan emosional memungkinkan manajemen talenta untuk

memetakan sentimen karyawan serta mendeteksi potensi disonansi secara *real-time*. Transformasi pendekatan proaktif semacam ini memastikan bahwa setiap distorsi informasi maupun fluktuasi emosi di dalam tim tidak berujung pada perusakan budaya kerja, melainkan menjadi modal sosial yang justru memperkuat resiliensi dan memicu inovasi.

Kajian literatur ini juga menyoroti kompleksitas peran mediasi dan moderasi yang menghubungkan dinamika konflik dengan capaian kinerja karyawan. Beberapa variabel seperti stres kerja (*job stress*) dan kepuasan kerja diidentifikasi bertindak sebagai jembatan yang menentukan seberapa besar dampak konflik kerja dapat diredam atau justru tereskalasi. Selain faktor internal karyawan, elemen eksternal seperti gaya kepemimpinan transformasional dan tingkat kecerdasan emosional kelompok turut memegang peranan krusial dalam membentuk arah luaran dari manajemen konflik yang diterapkan. Lebih jauh lagi, artikel ini menekankan pentingnya efektivitas komunikasi interpersonal, khususnya kemampuan mendengarkan secara aktif dan penuh empati (*active empathic listening*) dari pihak supervisor sebagaimana disoroti Belgasm dkk. [1], serta penerapan kepemimpinan yang memberdayakan (*empowering leadership*) menurut Wang [9]. Kehadiran pemimpin yang mampu bertindak sebagai penengah yang netral serta memfasilitasi dialog terbuka merupakan instrumen penting dalam mengubah konflik yang semula bersifat destruktif (disfungsional) menjadi konflik yang konstruktif (fungsional) [10]. Komunikasi yang inklusif ini menjadi pilar utama bagi terciptanya rasa aman secara psikologis (*psychological safety*) di lingkungan kerja.

Berdasarkan argumentasi dan rasionalisasi latar belakang yang komprehensif di atas, penelitian ini secara khusus bertujuan untuk mengevaluasi secara kritis dan multidimensi pengaruh berbagai instrumen manajemen konflik terhadap fluktuasi kinerja karyawan. Evaluasi ini tidak lagi bertumpu pada pendekatan statistik kuantitatif linier konvensional, melainkan diwujudkan melalui telaah komparatif dan sintesis naratif yang mendalam terhadap hasil-hasil penelitian terdahulu yang relevan. Dengan mengintegrasikan temuan lintas studi, kajian ini berusaha membedah rantai kausalitas mengenai bagaimana manajemen konflik bertindak sebagai variabel intervensi yang krusial. Analisis difokuskan pada kapasitas resolusi konflik dalam memitigasi dampak destruktif dari faktor stres lingkungan (*environmental stressor*), sekaligus menelaah keterlibatan variabel mediator maupun moderator penting seperti tingkat stres kerja, kepuasan kerja, dan kejenuhan emosional (*burnout*).

Selain evaluasi dampak, penelitian ini diarahkan secara spesifik untuk mengidentifikasi dan memetakan tipologi strategi resolusi konflik paling efektif yang bersifat adaptif terhadap variasi situasi di tempat kerja. Melalui komparasi kritis antara strategi kolaborasi, integrasi, dominasi, maupun penghindaran, kajian ini berupaya menemukan formula terbaik yang selaras dengan karakteristik sektoral organisasi baik sektor manufaktur yang sarat akan gesekan struktural maupun sektor publik-jasa yang rentan terhadap disonansi komunikatif.

Pada akhirnya, luaran dari kajian literatur sistematis ini diharapkan tidak sekadar menjadi kontribusi teoretis di atas kertas, melainkan sebuah panduan berbasis bukti ilmiah (*evidence-based policy*) yang dapat langsung diaplikasikan oleh para praktisi sumber daya manusia (HR) dan pemimpin organisasi. Melalui pemahaman taktis mengenai pentingnya penyediaan ruang adaptif yang aman (*psychological safety*) dan kemampuan mendengarkan secara aktif-empatik, para pengambil kebijakan dapat merancang langkah proaktif yang nyata. Intervensi tersebut dapat diimplementasikan dalam bentuk pelatihan regulasi emosi, lokakarya sinergi tim, maupun penataan ulang kejelasan birokrasi. Dengan demikian, model ini menjadi instrumen strategis untuk memitigasi risiko pengucilan sosial (*workplace ostracism*), menekan angka niat keluar karyawan (*turnover intentions*), serta secara kolektif membangun ekosistem kerja yang harmonis, berdaya saing tinggi, produktif, dan minim dari friksi negatif yang merugikan keberlanjutan organisasi.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kepustakaan (*literature review* atau *systematic literature review*) untuk mengumpulkan, mengkaji, dan mengintegrasikan data sekunder dari penelitian terdahulu. Proses pencarian dan seleksi artikel difokuskan pada jurnal ilmiah berskala nasional maupun internasional yang memuat topik mengenai manajemen konflik, stres kerja, dan kinerja karyawan. Langkah analisis data dilakukan secara naratif dan sistematis melalui tiga tahapan utama yang meliputi reduksi data untuk menyaring artikel yang paling relevan dengan fokus kajian, penyajian data untuk memetakan karakteristik serta temuan operasional dari masing-masing studi, hingga penarikan kesimpulan guna merumuskan sebuah sintesis konseptual yang utuh tanpa melibatkan pengujian statistik ulang atau penyebaran kuesioner baru di lapangan.

3. Hasil dan Diskusi

Analisis terhadap efektivitas manajemen konflik dalam lingkup organisasi publik oleh Humaidi dan Musliadi [3] menunjukkan adanya korelasi yang sangat kuat antara kemampuan penyelesaian perselisihan dengan

optimalisasi kinerja aparatur. Pada konteks lembaga penyiaran publik, penerapan strategi pengelolaan konflik yang baik terbukti mampu menyatukan perbedaan gaya komunikasi dan kualitas individu karyawan yang beragam, sehingga kesalahpahaman yang berpotensi menurunkan produktivitas kerja dapat dieliminasi secara dini. Ketika jajaran manajemen berhasil membangun sistem resolusi yang adil, karyawan merasa didukung dan termotivasi untuk menyelesaikan tugas-tugas organisasi secara kolaboratif.

Kajian literatur mengenai manajemen sumber daya manusia oleh Rizky dan Aprelyani [11] menegaskan bahwa dinamika konflik kerja dan stres kerja memiliki keterkaitan yang tidak dapat dipisahkan dalam memengaruhi stabilitas performa karyawan. Ketegangan interpersonal di tempat kerja bertindak sebagai pemicu utama munculnya tekanan psikologis, yang secara langsung mengganggu fokus dan konsentrasi kerja individu. Oleh karena itu, intervensi manajemen berupa penyediaan saluran konseling dan kejelasan deskripsi kerja menjadi instrumen penting untuk meredam eskalasi konflik agar tidak berkembang menjadi penurunan semangat kerja. Pada industri yang sarat dengan tekanan operasional tinggi seperti sektor galangan kapal, penelitian Irfad dkk. [4] membuktikan bahwa manajemen beban kerja yang dikombinasikan dengan resolusi konflik yang efektif menjadi kunci utama dalam mempertahankan kepuasan kerja karyawan. Konflik yang timbul akibat perebutan sumber daya atau distribusi tugas yang dianggap tidak adil dapat dimitigasi apabila organisasi menerapkan transparansi dalam pembagian kerja. Kepuasan kerja di sini bertindak sebagai variabel antara yang memastikan bahwa iklim kerja yang harmonis akan berkontribusi positif terhadap pencapaian target-target perusahaan.

Fenomena serupa ditemukan oleh Bipianto dan Wasiman [12] melalui analisis kasus di lingkungan perusahaan swasta di kawasan industri padat, di mana stres kerja terkadang memicu respons adaptif tertentu dari karyawan jika dikelola dalam tingkatan yang wajar. Namun, konflik kerja yang bersifat personal tetap menunjukkan dampak yang merugikan bagi performa kerja individu secara mandiri. Hal ini memberikan penegasan teoretis bahwa organisasi harus memisahkan antara tekanan tugas yang bersifat memotivasi dengan konflik hubungan interpersonal yang cenderung destruktif bagi moral tim. Evaluasi mendalam pada sektor industri manufaktur sekunder oleh Widyantoro dan Lahamid [13] memperlihatkan bahwa manajemen konflik dan stres kerja secara simultan memegang kendali yang sangat besar terhadap naik turunnya produktivitas perusahaan. Ketika kedua aspek ini diabaikan oleh pihak manajemen, terjadi akumulasi emosi negatif yang menghambat komunikasi antar-departemen. Upaya penataan iklim kerja melalui pelatihan regulasi emosi dan lokakarya kerja sama tim disarankan sebagai langkah preventif untuk mempertahankan stabilitas operasional.

Jika ditarik sebuah benang merah dari berbagai temuan lintas industri tersebut, terlihat jelas bahwa karakteristik operasional suatu sektor menentukan tipologi konflik yang bermanifestasi di dalamnya. Pada industri padat karya dan manufaktur dengan risiko operasional tinggi, konflik cenderung dipicu oleh masalah struktural seperti alokasi beban kerja, keterbatasan fasilitas, dan ketidakjelasan prosedur mekanis. Sebaliknya, pada sektor jasa atau lembaga publik, gesekan lebih banyak bersumber dari disonansi komunikatif dan perbedaan nilai personal yang mengikis hubungan emosional. Kondisi ini menegaskan bahwa intervensi manajemen tidak dapat disamaratakan menggunakan pendekatan universal, melainkan harus didahului oleh audit struktural yang jeli untuk memisahkan hambatan teknis dari ketegangan psikologis karyawan.

Dalam skala internasional, penelitian Belgasm dkk. [1] di sektor publik mengonfirmasi bahwa konflik interpersonal merupakan prediktor kuat bagi munculnya fenomena pengucilan sosial di tempat kerja (*workplace ostracism*) dan perilaku menyimpang karyawan (*interpersonal deviance*). Karyawan yang merasa dikucilkan akibat konflik yang tidak terselesaikan cenderung menunjukkan perilaku menarik diri dan enggan berkontribusi dalam pencapaian tujuan kolektif. Penemuan ini memperkuat urgensi pentingnya intervensi manajerial yang bersifat inklusif guna memutus rantai dampak negatif dari ketegangan sosial tersebut. Perdebatan mengenai sifat konflik dalam studi Mariri dkk. [10] melahirkan pemahaman baru bahwa organisasi perlu membedakan secara tegas antara konflik fungsional dan konflik disfungsional. Konflik fungsional yang berfokus pada perbedaan ide atau metode penyelesaian tugas terbukti dapat memicu kreativitas dan meningkatkan produktivitas, asalkan dikelola dengan kepala dingin. Sebaliknya, konflik disfungsional yang menyerang ranah pribadi atau karakter individu harus ditekan sekecil mungkin karena bersinggungan langsung dengan rusaknya jalinan kerja sama tim.

Secara psikodinamika organisasi, pengucilan sosial dan penyimpangan perilaku merupakan bentuk protes pasif maupun aktif dari ego karyawan yang terluka akibat tidak terpenuhinya kebutuhan dasar akan pengakuan dan rasa aman di lingkungan sosialnya. Ketika batas antara perdebatan profesional yang fungsional dan serangan personal yang disfungsional menjadi kabur, fokus kognitif karyawan akan beralih dari pencapaian target performa menuju mekanisme pertahanan diri emosional. Alokasi energi mental yang seharusnya digunakan untuk inovasi dan penyelesaian masalah akhirnya terkuras habis demi menavigasi kecemasan sosial di lingkungan kerja. Dampaknya, organisasi tidak hanya kehilangan produktivitas secara kuantitatif, melainkan juga mengalami pembusukan budaya kerja dari dalam yang merusak moral kelompok secara masif.

Analisis pada unit perkebunan negara oleh Situmeang dkk. [14] menunjukkan bahwa kegagalan dalam merumuskan strategi penanganan perselisihan kerja berbanding lurus dengan tingkah laku kontraproduktif karyawan. Karakteristik area kerja yang luas dan tersebar menuntut adanya saluran komunikasi yang efektif antara mandor dan pekerja lapangan. Penerapan pendekatan mediasi yang melibatkan tokoh senior atau perwakilan serikat pekerja sering kali menjadi solusi alternatif yang efektif untuk meredakan ketegangan sektoral di lingkungan kerja tersebut. Studi komparatif oleh Aruperes dkk. [15] menekankan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi menjadi faktor penentu utama keberhasilan manajemen konflik. Pemimpin yang mengadopsi pendekatan suportif dan akomodatif mampu menciptakan ruang diskusi yang aman bagi karyawan yang sedang berselisih untuk menyampaikan argumen mereka secara terbuka. Iklim keterbukaan ini secara bertahap meminimalkan rasa saling curiga dan mempercepat proses penemuan solusi yang disepakati bersama demi kebaikan organisasi.

Integrasi antara manajemen konflik dengan gaya kepemimpinan transformasional dalam penelitian Ilyas dkk. [16] terbukti memberikan dampak akselerasi yang signifikan terhadap peningkatan kinerja aparatur sipil maupun karyawan swasta. Pemimpin transformasional tidak hanya bertindak sebagai pemecah masalah saat konflik terjadi, melainkan juga menginspirasi karyawan untuk mengutamakan kepentingan visi jangka panjang organisasi di atas ego sektoral atau pribadi. Sinergi antara kepemimpinan yang visioner dan manajemen konflik yang tertata menciptakan fondasi budaya organisasi yang kokoh. Selanjutnya, tinjauan terhadap faktor pemicu stres kerja oleh Azizah dkk. [17] menunjukkan bahwa beban kerja yang berlebihan (*work overload*) dan ambiguitas peran (*role ambiguity*) merupakan akar penyebab yang sering kali memicu konflik interpersonal di internal organisasi. Ketika karyawan tidak memiliki kejelasan mengenai batasan tanggung jawab mereka, tumpang tindih otoritas sering kali memicu perdebatan mengenai klaim kontribusi kerja. Penataan ulang struktur birokrasi dan kejelasan uraian tugas menjadi prasyarat mutlak yang harus dipenuhi untuk mereduksi potensi gesekan tersebut.

Hubungan antara kepemimpinan dan kejelasan struktural ini membuktikan bahwa peran manajerial tidak boleh pasif atau sekadar menunggu konflik meledak di permukaan. Kepemimpinan bertindak sebagai jangkar emosional yang menstabilkan persepsi karyawan ketika dihadapkan pada ketidakpastian tugas dan tumpang tindih birokrasi. Pemimpin yang memiliki kepekaan tinggi mampu mengonversi ketegangan akibat kelangkaan sumber daya menjadi kompetisi yang sehat melalui transparansi pembagian peran. Tanpa adanya kehadiran figur pemimpin yang mampu mengarahkan ego individu ke arah pencapaian kolektif, maka struktur organisasi yang paling rapi sekalipun akan tetap rentan terhadap perpecahan internal yang dipicu oleh kecemburuan sosial.

Melalui tinjauan literatur sistematis (*systematic literature review*), Wiryani dkk. [5] menemukan bukti kuat bahwa strategi kolaborasi merupakan pendekatan yang paling konsisten dalam menghasilkan efektivitas manajemen konflik yang berujung pada penguatan kinerja. Strategi ini memungkinkan semua pihak yang terlibat dalam perselisihan untuk duduk bersama, mengeksplorasi opsi-opsi pemecahan masalah, dan menghasilkan kesepakatan *win-win solution*. Langkah ini jauh lebih unggul dibandingkan strategi dominasi atau penghindaran yang cenderung meninggalkan dendam tersembunyi.

Keterkaitan antara opsi manajemen konflik yang dipilih dengan tingkat stres kerja karyawan juga dianalisis oleh Aftikasari [18], yang menegaskan bahwa pilihan ini dipengaruhi oleh ketersediaan sistem pendukung di lingkungan organisasi. Pilihan strategi yang salah, seperti pemaksaan kehendak oleh pihak otoritas tanpa mendengarkan aspirasi bawah, terbukti melipatgandakan beban psikologis karyawan. Organisasi yang bijak akan mendorong pemanfaatan jalur musyawarah mufakat yang didampingi oleh mediator netral dari divisi manajemen talenta. Analisis mendalam mengenai hubungan kausalitas antara stres kerja dan konflik kerja oleh Asih dkk. [19] menegaskan adanya lingkaran setan yang saling memperkuat jika tidak segera diintervensi. Karyawan yang mengalami stres akibat masalah eksternal cenderung menjadi lebih sensitif dan mudah tersinggung, yang pada gilirannya meningkatkan probabilitas terjadinya konflik interpersonal di tempat kerja. Pemutusan siklus negatif ini menuntut adanya kebijakan keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*) yang komprehensif dari perusahaan.

Pola lingkaran setan antara stres personal dan konflik kerja memperlihatkan bahwa ruang kerja tidak pernah benar-benar steril dari dinamika emosi luar yang dibawa oleh individu. Ketika beban mental dari luar batas organisasi berakumulasi dengan tekanan tenggat waktu pekerjaan, ambang toleransi seseorang terhadap frustrasi akan menurun secara drastis. Akibatnya, stimulus kecil atau kritik objektif yang bersifat membangun dapat disalahartikan sebagai ancaman personal yang memicu konfrontasi. Oleh sebab itu, pendekatan kolaboratif hanya dapat berjalan secara optimal apabila organisasi menyediakan jaring pengaman emosional yang memulihkan energi psikologis karyawan, sehingga mereka memiliki kematangan mental yang cukup untuk berdialog secara rasional tanpa melibatkan mekanisme pertahanan diri yang agresif.

Pengembangan alat ukur yang spesifik seperti skala konflik interpersonal di tempat kerja oleh Wright dkk. [8] memberikan kontribusi penting dalam membantu para praktisi melakukan asesmen secara berkala terhadap tingkat kerentanan iklim kerja organisasi. Melalui deteksi dini berbasis instrumen yang tervalidasi, pihak manajemen dapat memetakan departemen mana saja yang memiliki potensi gesekan tertinggi. Langkah preventif berupa intervensi psikososial dapat segera dirancang sebelum konflik tersebut bermanifestasi menjadi penurunan kinerja yang masif. Dalam perspektif global, kehadiran gaya kepemimpinan yang memberdayakan (*empowering leadership*) oleh Wang [9] diakui secara luas sebagai pemecah masalah konflik sekaligus pendorong utama performa kerja untuk keberlanjutan organisasi. Melalui pendelegasian wewenang yang jelas dan pemberian otonomi yang bertanggung jawab, pemimpin jenis ini berhasil menumbuhkan rasa kepemilikan psikologis (*psychological ownership*) pada diri karyawan. Rasa tanggung jawab yang tinggi ini secara otomatis mendorong karyawan untuk meredakan ketegangan interpersonal demi menjaga reputasi tim.

Optimalisasi kinerja karyawan berbasis komunikasi interpersonal yang efektif menurut Fadhilah dkk. [20] terbukti menjadi pilar utama dalam mendukung keberhasilan manajemen konflik di era digital. Karakteristik komunikasi yang menonjolkan sikap mendukung, keterbukaan, sikap positif, dan kesetaraan antar-anggota tim mampu meruntuhkan sekat-sekat formalitas yang kaku. Fleksibilitas komunikasi ini mempermudah proses klarifikasi atas isu-isu sensitif sebelum berkembang menjadi perselisihan yang merusak hubungan kerja. Integrasi antara kinerja tim, kecerdasan emosional, dan praktik manajemen sumber daya manusia modern oleh Anacleto dkk. [6] menjadi prasyarat mutlak dalam pengelolaan konflik organisasi berskala besar. Kecerdasan emosional karyawan yang tinggi memungkinkan mereka untuk melakukan regulasi diri saat dihadapkan pada situasi kerja yang memancing emosi. Ketika dipadukan dengan kebijakan SDM yang adil dan transparan, kemampuan kontrol emosi ini akan mengarahkan eskalasi konflik menuju ruang diskusi pemecahan masalah yang konstruktif.

Kajian komparatif berskala global oleh Kuriakose dkk. [7] mengenai dampak variasi jenis konflik menunjukkan adanya pengaruh diferensial yang nyata terhadap kesejahteraan psikologis (*well-being*) karyawan di lingkungan kerja. Konflik yang berlarut-larut tidak hanya merusak produktivitas harian, tetapi juga mengikis kesehatan mental pekerja, yang ditandai dengan peningkatan absensi akibat sakit. Oleh sebab itu, penyediaan lingkungan kerja yang aman secara psikologis harus dipandang sebagai investasi strategis jangka panjang bagi keberlanjutan korporasi. Akhirnya, telaah oleh Shaukat dkk. [2] terhadap hubungan antara konflik relasional, performa, dan intensitas keinginan untuk keluar dari perusahaan (*turnover intentions*) mengonfirmasi peran kejenuhan kerja (*job burnout*) sebagai mediator krusial. Konflik interpersonal yang bersifat kronis menguras energi emosional karyawan hingga mencapai titik jenuh, yang pada akhirnya memicu keputusan untuk mengundurkan diri dari organisasi. Temuan ini menjadi peringatan keras bagi para manajer bahwa pengelolaan konflik bukan sekadar masalah pencapaian target kerja, melainkan strategi krusial untuk mempertahankan talenta-talenta terbaik dalam organisasi.

Lebih mendalam mengenai konsep rasa aman secara psikologis (*psychological safety*), instrumen ini sejatinya bertindak sebagai perisai utama bagi karyawan saat menghadapi tekanan dari lingkungan kerja. Ketika pemimpin yang memberdayakan mampu menumbuhkan rasa kepemilikan psikologis pada diri karyawan, individu tidak lagi memandang perbedaan pendapat sebagai ancaman personal yang membahayakan posisi mereka. Sebaliknya, ruang aman ini memfasilitasi transisi yang mulus dari konflik disfungsional yang sarat emosi menuju konflik fungsional yang berpusat pada dialektika pemecahan masalah. Hal ini mengonfirmasi bahwa pencegahan kejenuhan kerja (*burnout*) tidak semata-mata bergantung pada pengurangan beban kerja fisik, melainkan sangat ditentukan oleh kualitas dukungan emosional yang diterima di tempat kerja.

Dalam konteks dinamika tim, integrasi kecerdasan emosional tidak hanya krusial pada level individu, tetapi harus dibangun menjadi kecerdasan emosional kolektif. Tim yang memiliki regulasi emosi kelompok yang tinggi terbukti lebih tangguh dalam menghadapi ambiguitas peran maupun ketidakjelasan prosedur operasional yang kerap memicu gesekan. Oleh karena itu, praktik manajemen sumber daya manusia modern harus secara aktif memfasilitasi pembentukan kesadaran kelompok ini melalui lokakarya kerja sama tim dan pelatihan regulasi emosi secara reguler. Melalui langkah preventif ini, kemampuan kontrol emosi terinstitusionalisasi menjadi sebuah norma budaya organisasi yang memandu setiap anggota untuk merespons perselisihan secara konstruktif.

Fenomena pelimpahan beban emosional (*spillover effect*) dari ranah personal ke ranah profesional juga merupakan faktor krusial yang memperumit siklus penyelesaian perselisihan. Sebagaimana tergambar dari pola lingkaran setan antara stres kerja dan konflik interpersonal, batasan kehidupan pribadi dan pekerjaan yang semakin kabur menuntut perusahaan untuk menyusun kebijakan operasional yang lebih humanis. Intervensi manajemen konflik yang kolaboratif harus diiringi dengan kebijakan keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*) yang holistik guna memulihkan energi psikologis karyawan. Tanpa adanya jaring pengaman emosional tersebut, upaya

penyelesaian masalah akan sulit mencapai titik temu karena individu telah kehilangan kematangan mental untuk berdialog secara rasional tanpa melibatkan mekanisme pertahanan diri yang agresif.

Lebih jauh lagi, peran kepemimpinan transformasional dalam manajemen konflik harus dimaknai lebih dari sekadar fungsi mediasi reaktif saat krisis terjadi. Pemimpin yang visioner dan suportif dituntut untuk bertindak sebagai teladan (*role model*) dalam mempraktikkan komunikasi terbuka, mendengarkan secara aktif dan penuh empati, serta memberikan umpan balik yang membangun. Dengan mendemonstrasikan sikap tersebut, pemimpin menanamkan pemahaman bahwa perdebatan profesional adalah instrumen wajar untuk mematangkan proses pengambilan keputusan. Sinergi antara keteladanan ini dengan transparansi dalam pembagian uraian tugas secara efektif mampu meredam potensi kecemburuan sosial dan mengarahkan ego individu pada pencapaian kolektif.

Mengingat dampak krusialnya terhadap intensitas keinginan keluar dari perusahaan (*turnover intentions*) dan produktivitas makro, efektivitas pengelolaan konflik sudah saatnya diintegrasikan sebagai indikator strategis dalam sistem evaluasi sumber daya manusia. Deteksi dini menggunakan alat ukur konflik interpersonal yang spesifik dan tervalidasi memungkinkan pihak manajemen untuk memetakan kerentanan iklim kerja secara objektif. Dengan menjadikan kapasitas resolusi konflik sebagai kriteria evaluasi manajerial, organisasi memberikan insentif nyata bagi terciptanya budaya kerja yang kolaboratif. Pendekatan berbasis bukti ilmiah ini memastikan bahwa retensi talenta terbaik dan pemeliharaan harmoni lingkungan kerja benar-benar dikelola sebagai strategi keberlanjutan korporasi yang terukur.

Keselarasan antara instrumen pengukuran ilmiah dan implementasi kecerdasan emosional di atas menggarisbawahi pentingnya digitalisasi sumber daya manusia dalam membaca pola perilaku kelompok. Data prediktif yang dihasilkan dari asesmen berkala memungkinkan manajemen talenta untuk melakukan intervensi sebelum kejenuhan kerja mencapai titik nadir yang memicu gelombang pengunduran diri. Melalui kombinasi antara kecerdasan emosional individu dan sistem komunikasi organisasi yang setara, distorsi informasi yang lazim terjadi pada lingkungan kerja virtual atau hibrida dapat diminimalisasi. Sinergi ini memastikan bahwa fluktuasi emosi yang terjadi di dalam tim tidak bermanifestasi menjadi friksi yang merusak kesehatan mental, melainkan bertransformasi menjadi modal sosial yang memperkuat komitmen karyawan terhadap kelangsungan hidup korporasi.

Secara keseluruhan, diskursus mengenai manajemen konflik dan kesejahteraan psikologis karyawan telah bergeser secara fundamental dari pendekatan yang bersifat reaktif menuju ekosistem operasional yang lebih proaktif dan preventif. Organisasi modern kini dituntut untuk tidak hanya sekadar memadamkan "api" perselisihan saat terjadi, tetapi juga wajib merancang arsitektur budaya kerja yang mengedepankan empati dan resiliensi kolektif. Kemajuan perangkat teknologi sumber daya manusia juga turut andil dalam mengubah lanskap penanganan ini, di mana saluran aspirasi internal yang transparan memungkinkan pemetaan sentimen karyawan secara *real-time*, sehingga potensi disonansi dapat dikelola sebelum membesar menjadi friksi yang destruktif. Pada akhirnya, keberlanjutan daya saing sebuah perusahaan tidak lagi semata-mata bergantung pada metrik keuntungan finansial, melainkan pada seberapa tangguh modal manusianya dalam beradaptasi, mengelola sentimen pribadi, dan mengubah setiap benturan ide menjadi lompatan inovasi yang bermakna. Kesadaran holistik dan komprehensif semacam inilah yang akan menjadi penentu keberhasilan organisasi dalam mencetak talenta unggul di tengah pusaran disruptif global.

4. Kesimpulan

Berdasarkan sintesis literatur yang komprehensif terhadap artikel ilmiah kontemporer, dapat disimpulkan bahwa manajemen konflik memiliki pengaruh yang signifikan dan bersifat krusial dalam menentukan arah kinerja karyawan serta stabilitas operasional organisasi. Akar penyebab terjadinya konflik interpersonal di tempat kerja sangat dipengaruhi oleh faktor struktural dan situasional, seperti beban kerja yang berlebihan, ambiguitas peran, keterbatasan saluran komunikasi, serta benturan kepribadian antar-individu. Kegagalan dalam mengelola konflik ini memicu rantai dampak negatif berupa peningkatan stres kerja, pengucilan sosial (*workplace ostracism*), perilaku menyimpang (*interpersonal deviance*), dan kejenuhan emosional (*burnout*) yang berujung pada tingginya angka perputaran karyawan (*turnover intentions*). Sebaliknya, penerapan strategi manajemen konflik yang tepat terutama strategi kolaborasi dan integrasi yang menghasilkan solusi saling menguntungkan (*win-win solution*) terbukti sangat efektif dalam memitigasi risiko psikososial tersebut dan mengubah konflik disfungsional menjadi konflik fungsional yang produktif. Kesuksesan implementasi manajemen konflik ini membutuhkan dukungan dari faktor kepemimpinan, baik berupa gaya kepemimpinan yang memberdayakan (*empowering leadership*) maupun kepemimpinan transformasional. Pemimpin yang memiliki kemampuan mendengarkan secara aktif dan empatik (*active empathic listening*) serta kecerdasan emosional yang tinggi mampu menciptakan lingkungan kerja yang aman secara psikologis (*psychological safety*). Bagi praktisi sumber daya manusia, intervensi berkala berupa

pelatihan regulasi emosi, kejelasan deskripsi kerja, dan penyediaan jalur mediasi formal merupakan langkah strategis yang harus diambil guna membangun ekosistem kerja yang harmonis, inklusif, dan berkinerja tinggi secara berkelanjutan.

Referensi

- [1] H. Belgasm, A. Alzubi, K. Iyiola, dan A. Khadem, "Interpersonal Conflict and Employee Behavior in the Public Sector: Investigating the Role of Workplace Ostracism and Supervisors' Active Empathic Listening," *Behavioral Sciences*, vol. 15, no. 2, hlm. 194, 2025.
- [2] R. Shaukat, A. Yousaf, dan K. Sanders, "Examining the linkages between relationship conflict, performance and turnover intentions: Role of job burnout as a mediator," *International Journal of Conflict Management*, vol. 28, no. 1, hlm. 4–24, 2020.
- [3] M. A. Humaidi dan Musliadi, "Pengaruh Manajemen Konflik Terhadap Kinerja Pegawai pada LPP TVRI Stasiun Kalimantan Selatan," *RETORIKA: Jurnal Kajian Komunikasi dan Penyiaran Islam*, vol. 4, no. 1, hlm. 1–11, 2022.
- [4] Irfad, Andri, Sanusi, dan M. F. Moh, "Manajemen Beban Kerja, Konflik Kerja Dan Stres Kerja: Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Intervening Di PT Harapan Teknik Shipyard," *Jurnal Kolaboratif Sains*, vol. 8, no. 11, hlm. 6735–6741, 2025.
- [5] C. S. Wiryani, N. Faizah, M. J. Fausta, dan P. T. Prasoj, "Efektivitas Manajemen Konflik terhadap Kinerja Karyawan: Studi Literatur," *Jurnal Psikologi Pubmedia*, vol. 3, no. 4, hlm. 1–12, 2026.
- [6] R. C. S. Anacleto, F. M. Da Silva, F. Biyanto, M. Miswanto, dan W. W. Winarno, "Integration of Team Performance, Emotional Intelligence, and Human Resource Management Practices: A Systematic Review," *International Journal of Asian Business and Management*, vol. 6, no. 1, hlm. 68–77, 2024.
- [7] V. Kuriakose, S. Sreejesh, P. R. Wilson, dan M. R. Anusree, "The differential association of workplace conflicts on employee well-being," *International Journal of Conflict Management*, vol. 30, no. 5, hlm. 680–705, 2020.
- [8] R. R. Wright dkk., "The Workplace Interpersonal Conflict Scale: An Alternative in Conflict Assessment," *Psi Chi Journal of Psychological Research*, vol. 22, no. 3, hlm. 163–180, 2020.
- [9] Y. Wang, "Empowering leadership: A conflict resolver and a performance booster for organizations," *PLOS ONE*, vol. 18, no. 11, hlm. e0294351, 2023.
- [10] G. A. Mariri, H. Sjahruddin, dan A. Dahrul, "Apakah Konflik Fungsional dan Disfungsional dapat Memengaruhi Produktivitas Kerja Karyawan?," *RIGGS: Jurnal Kecerdasan Buatan dan Bisnis Digital*, vol. 4, no. 3, hlm. 170–178, 2025.
- [11] R. I. Rizky dan S. Aprelyani, "Analisis Pengaruh Konflik Kerja dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Literature Review Manajemen SDM)," *JKMT: Jurnal Komunikasi dan Manajemen Terintegrasi*, vol. 3, no. 2, hlm. 59–68, 2025.
- [12] I. Bipiarto dan W. Wasiman, "Analisis Manajemen Konflik dan Stres Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan pada PT XYZ di Kota Batam," *Jurnal Kolaboratif Sains*, vol. 8, no. 11, hlm. 6736–6741, 2025.
- [13] R. Widyantoro dan Q. Lahamid, "Kinerja Karyawan: Tinjauan pada Stress Kerja dan Manajemen Konflik," *Jurnal Kolaboratif Sains*, vol. 8, no. 11, hlm. 6742–6752, 2025.
- [14] H. Situmeang, H. P. Nasution, dan M. Sinambela, "Pengaruh Manajemen Konflik dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV Unit Kebun Pabatu," *JEBE: Journal of Economic, Business and Engineering*, vol. 5, no. 1, hlm. 67–75, 2023.
- [15] A. Aruperes, I. Trang, dan M. H. C. Pandowo, "The Effect of Conflict Management on Employee Performance," *Journal of Economic, Business and Engineering*, vol. 5, no. 1, hlm. 113–120, 2023.
- [16] Y. Ilyas, "Pengaruh Manajemen Konflik Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai," *Journal of Economic, Business and Engineering*, vol. 5, no. 1, hlm. 125–134, 2020.
- [17] P. Azizah, L. Syahrul, dan D. Games, "Pengaruh Work Overload dan Role Ambiguity Terhadap Employee Performance Dengan Job Stress Sebagai Variabel Mediasi Pada PT. XYZ," *JEMSI: Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, vol. 6, no. 4, hlm. 2255–2265, 2025.
- [18] R. M. Afikasari, "Pilihan Manajemen Konflik terhadap Stres Kerja," *Higeia Journal of Public Health Research and Development*, vol. 5, no. 1, hlm. 109–120, 2021.
- [19] G. Y. Asih, H. Widhiastuti, dan R. D. Dewanti, "Stres Kerja dan Konflik Kerja dalam Kaitannya dengan Kinerja Karyawan," 2020.
- [20] L. N. Fadhillah, A. Hermawati, dan W. Wulandari, "Strategi Optimalisasi Kinerja Karyawan Berbasis Komunikasi Interpersonal dengan Pengelolaan Konflik Kerja," *RIGGS: Jurnal Kecerdasan Buatan dan Bisnis Digital*, vol. 4, no. 2, hlm. 179–188, 2025.